

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA

### MAESTRÍA EN SINDICATURA CONCURSAL

TESIS: "REINGENIERÍA DE EMPRESAS"

ALUMNA / AUTOR:

Dra. Verónica Paula Bartella

TUTOR:

Dr. Alejandro Telias

Directora del Postgrado:

Dra. Isabel Panzer

Decano:

Dr. Sergio O. García

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Julio de 2000

## INDICE

- Introducción
- Ejemplo Práctico: Marco de referencia
- Desarrollo: Antecedentes de la empresa Motores y Equipos Ortholan S.A.
- Planteo: Estado actual de la empresa Motores y Equipos Ortholan S.A.
- Propuesta: Proceso de reingeniería
- Conclusión
- Anexos y Comentarios
- Bibliografía



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

Los distintos requerimientos de los mercados imponen situaciones críticas a las organizaciones. Estas deben reaccionar a ellos y en pos de satisfacerlos, organizan procesos de readaptación, denominados Reingeniería de Empresas.

Las principales situaciones críticas que el mercado origina en los entes, tienen su punto de partida en el proceso financiero. Y es allí, donde apunta este postulado. Es mi común concluir que ante un proceso financiero crítico, la inyección de fondos o el rediseño de la estructura financiera de la organización conducen a la solución de la crisis. Sin embargo, considero que esto no es suficiente. Por el contrario, *un proceso de crisis financiera encuentra solución definitiva si la inyección de recursos es apoyada con un proceso de reingeniería, que permite optimizar el funcionamiento total de la organización.* Parto de este postulado en virtud de considerar que la crisis financiera seguramente tiene su origen extremo en la falta de funcionamiento óptimo de todo el ente, por lo tanto la sola inyección de fondos no dará solución al verdadero problema que enfrenta la empresa, que es la incorrecta reacción a las necesidades del mercado, situación para la cual el proceso de reingeniería es el más apto para reconducir a la organización,

Como caso testigo a los efectos de demostrar este postulado desarrollaré el marco crítico que enfrentó la empresa Motores y Equipos Ortholan S.A., representante en la Argentina de la empresa John Deere, en lo inherente a la comercialización de maquinarias viales, de dilatada actuación en el mercado nacional.

## MARCO DE REFERENCIA

Para poder comprender la situación de crisis que enfrentó la empresa John Deere, es necesario previamente realizar un análisis del comportamiento del mercado vial, que en sí mismo se enfrenta a un proceso crítico originado en una variada cantidad de factores. Entre ellos encontramos algunos relacionados con variables económicas, políticas e incluso operativas inherentes a la economía local e internacional.

Al analizar el mercado vial en sus variables políticas y económicas encontramos como principal variante a ser analizada la paridad cambiaria de Argentina, teniendo en cuenta el país de origen de las máquinas. Así con Brasil tenemos una gran brecha cambiaria producto de sus sucesivas devaluaciones, que provoca una sobre valuación de nuestra divisa con respecto al real. Es por eso que las máquinas que provienen de Brasil poseen una ventaja cambiaria, que sumada a la ventaja tarifaria por el MERCOSUR, las presentan con precios más competitivos. Por último, Brasil también cuenta con mano de obra excesivamente barata, que disminuye también los costos de producción; por ello, en general, las grandes marcas del sector poseen factorías en ese país.

*Caterpillar*, principal marca del rubro a nivel mundial, comenzó en Brasil en 1973 con la construcción en Piracaiba de una fábrica, que cuenta actualmente con 165.000 m<sup>2</sup>. Con el objetivo de disminuir costos y simplificar procesos, *Caterpillar Brasil* modernizó y centralizó en 1993 sus operaciones administrativas e industriales en la unidad de Piracaiba. Actualmente, se producen en Brasil:

- ✓ Cargadores de Ruedas, modelos: 924F, 938G, 950G y 962G.
- ✓ Excavadoras hidráulicas, modelos: 320B y 320BL.

*CASE*, competidor directo de John Deere a nivel internacional, al igual que *Komatsu*, posee una fábrica en Brasil. *CASE* produce en Brasil:

- ✓ Cargadoras frontales, modelos 821C y W20.
- ✓ Retroexcavadoras, modelos 580L, 580LT.

Aquellas que provienen de USA, si bien no enfrentan una desventaja en el tipo de cambio (\$1=US\$1), si tienen que abonar una barrera tarifaria, que las provenientes de Brasil no enfrentan.

Otro de los factores para analizar la situación del mercado vial argentino, es la **competencia**, no sólo en cuanto a su tradición y actuación en nuestro país sino en cuanto a su desenvolvimiento en todo el mundo.

Es allí cuando debemos abocarnos a revisar a los principales líderes en el rubro: *Caterpillar, Case, John Deere, Komatsu, Fiat-Allis y Bobcat.*

#### CATERPILLAR:

Líder indiscutido en equipos para la construcción, equipos para la minería, motores de gas natural y turbinas industriales, lo que le ha permitido participar en los principales proyectos de infraestructura. Sus productos se caracterizan por confiabilidad, durabilidad y calidad, provocando un comportamiento particular en la clientela que consiste en la fidelidad a la marca, prescindiendo del análisis de otros valores como precios y servicios.

En estos últimos cinco años la empresa ha optimizado los tiempos en los procesos de diseño y fabricación, permitiéndole adaptarse con mayor agilidad y velocidad al mercado, asimismo para fortalecer su presencia comercial en el mercado Latinoamericano ha desarrollado una corporación de servicios financieros con fuerte presencia en México, Chile y Brasil.

Dentro de este contexto en nuestro país la marca se hace presente por intermedio de su distribuidor exclusivo Macrosa del Plata S.A., que además de mantener las políticas generales de la marca, se ha adaptado a las necesidades propias del mercado local: leasing, servicios de alquiler de equipos (sistema Rental) y el novedoso sistema de recompra de usados Caterpillar bajo condiciones de garantía. El ya mencionado desarrollo explosivo del mercado vial en la ultima década la ha solidificado aun más la

presencia de la marca en el mercado, impulsando al representante, a efectuar apertura de una nueva planta de reparación general de equipos.

El histórico reconocimiento del liderazgo de la marca y la continua y creciente demanda mundial, genera la fabricación continua y seriada de productos y repuestos, permitiendo la presencia inmediata al alcance del cliente en cualquier punto donde este lo requiera. Este rasgo absolutamente distintivo obliga a los Dealers, subsidiarias o representantes a un comportamiento acorde, sin la necesidad de un importante esfuerzo de gestión comercial.

#### **CASE:**

A pesar de atender un mercado diversificado en el ámbito agrícola y vial, esta compañía se posiciona como un importante competidor de Caterpillar, debido a la excelente calidad de sus productos y los precios moderadamente competitivos que le permitieron reposicionarse en el mercado a principios de la década del 90 mediante importantes fusiones tecnológicas ejemplo Case Poclain, Case Cummins. Paralelamente, para satisfacer las necesidades propias del mercado Sudamericano, en especial el MERCOSUR, ha instalado, en esta última década, una planta fabril de maquinaria vial en el Brasil, estos productos tuvieron fuerte penetración en mercados particulares como el chileno y el argentino a través de la gestión del grupo Errazuriz, propietario de la licencia Case, comercializada a través de Cidef Chile y Cidef Argentina. En el caso particular de esta última instalada en la ex planta fabril de Macrossa del Plata S.A., la penetración fue consistente debido a la escasa oposición de las marcas alternativas y a un innovador proceso de reingeniería orientado a captar clientes del interior del país y clientes particulares tales como Municipios, explotaciones mineras y forestales. Cabe destacar que este proceso de inserción en el mercado no fue agresivo debido a que el representante comercializa productos tales como automotores, camiones y autoelevadores, dedicando una fuerte inversión en el mercado agrícola, el posicionamiento definitivo de la marca se sustentó no sólo en la calidad del producto, sino en las diversas alternativas financieras propuestas para la adquisición de los equipos (fue la primera empresa de ofrecer leasing para equipos viales). A diferencia

del resto de las marcas, Case International Co. realiza auditorías periódicas acerca de la capacidad técnica de sus representantes a los efectos de preservar el peso internacional de la marca; sin embargo habiendo detectado fallos importantes, no se han generado medidas correctivas, permitiendo a otras marcas alternativas, posicionarse competitivamente.

#### **JOHN DEERE:**

Esta compañía se dedica a la producción de maquinarias agrícolas, para movimientos de tierra, minería, construcción. El centro neurálgico donde se toman las decisiones concernientes a estrategias comerciales, apoyo al producto y repuestos, radica en Illinois, Estados Unidos, mientras que en la ciudad de Davenport, Iowa, se encuentra su planta fabril. En Latinoamérica, a través de su división para maquinaria, posee 27 distribuidores, quienes se hacen presente mediante sucursales en los puntos más importantes de cada país, teniendo por objetivo el ofrecer la gama de maquinaria con el mejor apoyo de repuestos y servicios.

Particularmente, en Argentina, su presencia de comienzos de la década de los 70', siendo desde esa fecha hasta la actualidad Motores y Equipos Ortholan S.A. el representante exclusivo de la marca para el rubro vial, comenzando su actividad con la importación de la pala y retroexcavadora, sin cobrar mayor relevancia en el resto de los productos. Con el proceso de expansión vial de la década de los 90' se le brindó mayor importancia al resto de los equipos. Pese a esto, por no contar con los recursos suficientes (stock de equipos, implementos, repuestos, personal debidamente capacitado para atención al público, y una organización orientada a los servicios al cliente) la marca no consiguió extender el éxito obtenido en la pala y retroexcavadora al resto de sus equipos viales. Asimismo, mientras la competencia buscaba una importante penetración en ese mercado en expansión a través de una política agresiva de comercialización, el representante en la Argentina no generaba ninguna renovación en tal sentido, lo que originó una pérdida de posicionamiento importante, cuya tendencia quiere modificarse hoy día.

### **KOMATSU:**

Posicionada entre las primeras marcas internacionales dentro del mercado vial, Komatsu ha caracterizado su desarrollo de los últimos años en una importante mejora de los procesos productivos y tecnológicos, los que le permitió obtener importantes reducciones de costo. Paralelamente, se ha posicionado en la franja del mercado donde sus competidores directos no tienen fuerte penetración, equipos de gran porte. Siguiendo con esa premisa y en la intención de abarcar el mercado latinoamericano, se ha instalado una planta fabril en el Brasil y se han celebrando importantes convenios con entes gubernamentales y empresas encargadas de realizar grandes emprendimientos. No obstante, y en el caso particular de la Argentina, en los últimos dos años se ha asistido a un desplazamiento importante de la marca producto del impacto originado en el cambio obligado de representante: de DICSA, quien se basó en la cómoda y veloz accesibilidad a los implementos y repuestos; a IGARRETA S.A., quien debió abocarse en forma urgente al rediseño de la estructura organizacional, previo a encarar fuertemente la gestión comercial, seguramente siguiendo los patrones de la marca en el ámbito internacional.

### **FIATALLIS:**

Ubicada dentro de los cinco líderes mundiales en el rubro, vende sus productos en Latinoamérica, África, Europa y Oriente. En estos últimos años han efectuado grandes inversiones con el objeto de expandirse en el creciente mercado latinoamericano, una muestra de esto es la planta fabril en el Brasil (Contagen).

El último año se ha producido la fusión FIATALLIS – CASE – NEW HOLLAND, lo cual podría tener como resultante un poder comercial, en el ámbito mundial, de gran escala, en el próximo lustro.

Particularmente, en el mercado argentino se produce su llegada en la década del '70, pero pese a su permanencia no alcanza una porción significativa del mismo, cobrando cierta importancia ante la explosión del sector en los '90. No obstante en lo comercial se ha concentrado en la gran mayoría en Buenos Aires y zonas aledañas.



## BOBCAT:

Líder indiscutido en el mercado mundial de minicargadoras, a principios de la década del 90 la compañía impulsó mecanismos de venta agresivos en el mercado sudamericano, una muestra de esto es el nombramiento de uno de sus gerentes regionales en Argentina, donde el mercado de minicargadoras estalló en la década del 90' cuando la empresa San Blas S.A. se hizo cargo de su representación. La tarea del representante se basó en fomentar el producto, dar a conocer las ventajas de los implementos y brindando una gama importante de servicios, tanto ventas como alquiler, hecho que cobra relevancia al momento de medir la incidencia en la penetración de mercado. Dentro de un mercado donde el punto débil es el servicio de posventa, BOBCAT ha implementado un sistema a efectos de atenuar la mala imagen de dichas prestaciones, creando un servicio preventivo y/o correctivo al cual el cliente puede abonarse y disponer así de una atención inmediata y permanente por un costo mínimo, existiendo la posibilidad de acceder a una atención personalizada en cualquier punto del país cuando el cliente lo requiera, ofreciendo la alternativo de acceder a un equipo "muleto" para reemplazos rápidos o reparaciones.

La última variable a ser analizada es la situación propia de expansión del mercado vial en la República Argentina, a partir de la última década.

Para comprender la situación actual del mercado vial en nuestro país debemos destacar que a comienzos de la década del 90 debido a:

- ✓ la estabilidad política y económica de América Latina,
- ✓ la privatización de empresas y
- ✓ el arribo de capitales del resto del mundo,

generó una fuerte reestructuración de las economías nacionales.

El sector de la construcción se destaca como uno de los más beneficiados, ya que en este periodo se llevaron a cabo grandes emprendimientos de infraestructura (carreteras, autopistas, aeropuertos, etc.). Esto provocó un incremento en la demanda de equipos abocados a estos emprendimientos.

Frente a estos cambios las empresas dedicadas a la comercialización de productos viales debieron rediseñar sus políticas y estrategias adoptando las siguientes medidas: